



**Rubén Rodríguez Garay**

**Carlos Trentini**

**María Teresa Kobila**

**Aroldo Maineri**

**Claudia Morbelli**

**Marisa Parolín**

**Stella Maris Suárez**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración.*

## **EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, LA CONTRIBUCION DE COOPERATIVAS DE SERVICIOS A LA SOLUCION DE PROBLEMAS SOCIALES**

### **1. INTRODUCCIÓN**

A los fines de poder verificar la gestión de otra unidad de investigación que nos permita establecer la prioridad del interés general sobre el particular realizamos un relevamiento teniendo presente las mismas variables utilizadas en la unidad económica anterior.- Estas son:

- a. Gestión de la organización
- b. Valores y principios cooperativos
- c. Adaptación al cambio
- d. Cultura laboral
- e. Cultura de la dirección

Dentro de las mismas se consideraron roles y perspectivas.

Dichos ejes nos sirvieron para evaluar la cultura y gestión de la cooperativa de servicio en la cual se utilizaron cuestionarios guías bajo ciertos criterios que consideran

- a. Variables
- b. Roles
- c. Perspectivas

La búsqueda de información se realizó mediante entrevistas, cuestionarios, revisión de memorias y estados contables, antecedentes y materiales complementarios referidos a indicadores sociales.



Se efectuaron entrevistas al Presidente del Consejo de Administración, Tesorero, Vocales Titulares, Síndico Titular, Gerente General, Gerente Técnico, Gerente de Obrador, funcionarios de distintas áreas, delegados de los socios cooperativos y clientes, en síntesis se han realizado entrevistas no solo con integrantes de la estructura social democrática sino también con integrantes de la estructura empresarial formal.

## **2. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS (CASO II)**

Como en todo modelo el perfil nos permite apreciar de una manera más clara las conexiones y la magnitud existentes en las variables consideradas.

### **SINTESIS**

#### **GESTION DE LA ORGANIZACIÓN**

	Polo 1	Polo 2
Misión	empresarial I---I---I---I---I	X social empresarial
Visión	empresarial I---I---I---I---I	X social empresarial
Tipo de servicio	mantener actual oferta servicios I---I---I---I---I	X desarrollar nuevos servicios para satisfacer demanda
Calidad y eficiencia	mantener la prestación I---I---I---I---I	X Mejorar la prestación actual de los servicios

#### **PLANIFICACION**

Horizonte de Planeamiento	a corto plazo I---I---I---I---I	X a mediano Plazo
Modalidad	no sistémica I---I---I---I---I	X sistémica
Alineamiento entre objetivos Sectoriales y generales	bajo I---I---I---I---I	X alto



		X	
Grado de descentralización	bajo	I---I---I---I---I	alto

		X	
Grado de compromiso con relación al logro de los Objetivos	bajo	I---I---I---I---I	alto

		X	
Consistencia en la toma de Decisiones conforme a la visión	baja	I---I---I---I---I	alta

## ORGANIZACIÓN

		X	
Grado de cumplimiento entre Estructura real y formal	bajo	I---I---I---I---I	alto

		X	
Grado de adaptación de la Estructura	rigida	I---I---I---I---I	flexible

		X	
Modalidad de la gestión	monista/dualista	I---I---I---I---I	Integrador

		X	
Disponibilidad de recursos	Baja	I---I---I---I---I	alta

		X	
Neces.de capac. en técnicas de gestión empresarial	Baja	I---I---I---I---I	Alta

		X	
Acc. act. tendientes a la cap. de alta dirección	baja	I---I---I---I---I	alta

		X	
Naturaleza de la función de la sindicatura	formal	I---I---I---I---I	funcional

		X	
Existencia de Comité Ejecutivo especial	no	I---I---I---I---I	si



Responsable de capacitación	no	X I---I---I---I---I	si
ROLES			
Énfasis relación entre socios	bajo	X I---I---I---I---I	alto
Énfasis relación entre directivos	bajo	X I---I---I---I---I	alto
Énfasis relación entre directivos y CA	bajo	X I---I---I---I---I	alto
Énfasis relación con stockholders	bajo	X I---I---I---I---I	alto
Comunicación objetivos y políticas	baja	X I---I---I---I---I	alta
Se priorizan los principios y valores cooperativos en la relación con asociados, clientes y proveedores	no	X I---I---I---I---I	si
Grado de comunicación con el medio	bajo	X I---I---I---I---I	alto
Responsabilidad de la dirección en la relación con el medio	bajo	X I---I---I---I---I	alto

X



Énfasis relación entre directivos	bajo	I---I---I---I---I	alto
Grado de profesionalización de los niveles de control	bajo	I---I---I---I---I	alto
Grado de control del logro de los objetivos sociales	bajo	I---I---I---I---I	alto
Formación a través de cursos de capacitación	baja	I---I---I---I---I	alta
Resolución de conflictos	impuestas	I---I---I---I---I	consensuadas

#### VALORES / PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Compromiso con acciones de Responsabilidad Social (con empleados, comunidad y medio ambiente)	bajo	I---I---I---I---I	alto
Predominio de la relación entre estructuras Social y empresarial	empresarial	I---I---I---I---I	social
Grado de contribución al movimiento Cooperativo	bajo	I---I---I---I---I	alto
Grado de aporte a la comunidad	bajo	I---I---I---I---I	alto
Predominio del esquema monista en la estructura	No	I---I---I---I---I	Si

#### ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Grado de adaptación al cambio	bajo	I---I---I---I---I	alto
-------------------------------	------	-------------------	------



Actitud frente a los cambios                      otras                      I---I---I---I---I---I                      X                      proactiva

## CULTURA LABORAL

Clima organizacional                      inadecuado                      I---I---I---I---I---I                      X                      adecuado

Existencia de patrones de identidad                      No                      I---I---I---I---I---I                      X                      Si

## CULTURA DE LA DIRECCIÓN

Grado de defensa de los intereses de los asociados                      bajo                      I---I---I---I---I---I                      X                      alto

Ver en Anexo I.

### 3. INDICADORES REFERIDOS AL BALANCE SOCIAL COOPERATIVO (CEC).

Del Balance Social Cooperativo, que se acompaña al presente trabajo, se desprende el grado de cumplimiento de los principios cooperativos que confirma la real vigencia de los mismos y mediante los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores:

- a) Asociación libre y voluntaria
- b) Control democrático por los asociados
- c) Participación económica de los asociados
- d) Autonomía e independencia
- e) Educación, capacitación e información
- f) Cooperación entre cooperativas
- g) Compromiso con la comunidad

Ver Anexo II.



#### **4. INDICADORES REFERIDOS AL BALANCE EMPRESARIAL (CEC)**

La cooperativa de Colón está sujeta a ciertas restricciones que se enumeran parcialmente al analizar los resultados derivados de la actividad eléctrica, no obstante lo cual recordamos que:

- a) No puede fijar precios pues el Estado regula las tarifas.
- b) Estrictas penalidades por multas derivadas del control de la calidad del servicio por parte del Estado.
- c) Recauda un monto significativo y variado de tributos por parte del Estado municipal, provincial y nacional, además de contribuciones específicas de parte de otros entes estatales y para-estatales.
- d) El mercado está dado, es decir que no puede desarrollar acciones de mercadeo (marketing) para ampliarlo pues no puede proveer de energía a usuarios que se encuentren fuera del éjido municipal del cual es concesionario.
- e) Debe absorber los incrementos de precios de sus proveedores pues no puede trasladarlo al costo debido a la regulación estatal.
- f) La negociación colectiva a nivel nacional, del costo de mano de obra, impide que pueda negociar y adaptar la masa salarial a sus posibilidades y a la realidad local.

Estas restricciones más las conclusiones parciales a que arribamos en los análisis de la situación patrimonial, económica y financiera nos llevan a pensar que la contribución marginal fija está dada pues el ente no puede aumentar la tarifa ni sus ventas más allá del mercado cautivo asignado por el poder concedente, tampoco puede influir sobre sus costos de compra puesto que también están regulados. En ese marco sólo le queda actuar sobre los gastos de funcionamiento y de estructura para mejorar los resultados.

Para la inversión en activos fijos nuevos o de reposición deberá recurrir a préstamos de terceros en condiciones muy convenientes que garanticen absorber el costo financiero así como el repago del capital.

Y en ambos casos, también puede recurrir al aumento de capital a través del aporte de los asociados como ha venido haciendo el ente para mantener nominalmente el patrimonio neto.

Podemos afirmar que siendo una organización sin fines de lucro ha sabido manejarse con recursos muy limitados, está en equilibrio económico y financiero, aunque delicado, ha prestado servicios de alta consideración dentro de la comunidad a la que sirve y, sobre todo, ha podido mantener los precios de las prestaciones muy cerca de los costos reales y en términos de alta calidad, que es la principal motivación de la sociedad de Colón, como la de muchas otras localidades pequeñas, para fomentar las cooperativas de este tipo.

Desde el punto de vista de la administración y dirección del ente, los resultados analizados muestran que la gestión ha procurado el equilibrio patrimonial y financiero, aunque recurriendo a la utilización de las reservas disponibles y a la integración de



cuotas de capital por parte de los asociados, para proveer recursos al ente, lo cual revela escaso planeamiento más allá del corto plazo ya que las situaciones se abordan luego de ocurridas, por ello se presume la inexistencia de prevención.

Ver Anexo III.

### **5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS BALANCES EMPRESARIALES (COOPERATIVA DE COLÓN Y DEL SALTO)**

Lo analizado muestra dos formas de gestionar bastante diferentes. Mientras la cooperativa de Salto posee mayores inversiones en activos fijos y logra financiarlas con una buena porción de recursos propios y pasivos no corrientes, exhibiendo ratios holgados y saludables, logra ingresos apenas por encima de la cooperativa de Colón. No obstante, es más eficiente a la hora de asignar el gasto como lo prueban la incidencia de sus egresos de explotación sobre el total de ingresos.

Salto posee una situación más sólida patrimonialmente y cuenta con importantes reservas y fondos lo que le augura respaldo ante crisis como la ocurrida en 2008/2009. Y precisamente en el tema de las reservas, los fondos y las provisiones, radica la diferencia entre ambas cooperativas. Pues si la de Salto procediere de forma similar que la de Colón, a la hora de no retener fondos en reservas, hubiere exhibido fuertes superávits a lo largo de los últimos ejercicios. Este razonamiento nos permite inferir que la dirección del ente de Salto posee una cierta planificación y prudencia que reserva virtuales excedentes, resignando su exposición, a fin de proteger la sociedad de futuros problemas o bien para financiar proyectos propios sin recurrir a terceros. En cambio la cooperativa de Colón pareciera privilegiar el costo inmediato que soportan los usuarios a expensas de requerir luego ingentes aportes de capital. La cooperativa de Salto ha optado por percibir junto con el precio de los servicios que presta eso que destina luego a reservas, fondos y provisiones que respaldan financiera y patrimonialmente a la entidad.

Ver Anexo IV.

### **6. RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

La gestión del Consejo de Administración y el nivel Gerencial en el manejo de las variables más relevantes para la conducción de la organización le posibilita a los mismos la toma de decisiones en función de los mejores intereses cooperativos.





En base a lo analizado y teniendo presente las consideraciones vertidas surge que la responsabilidad social, la prudencia, la capacidad profesional de la dirección alcanzan la satisfacción de los objetivos sociales cooperativos de la institución manteniendo el equilibrio patrimonial, económico y financiero que le confiere la fortaleza a la cooperativa para resolver nuevos retos que le impone el contexto cambiante en el que se encuentra inmersa.

Los resultados económicos financieros no siempre son lo suficientemente equilibrados como para poder lograr los fines sociales previstos por la entidad, como consecuencia de las regulaciones existentes en el sector eléctrico, no obstante en caso de déficit, el mismo es cubierto mediante nuevos aporte de capital por los asociados.

## **7. CONCLUSIONES SOBRE EL CASO II**

Como resultado del relevamiento llevado a cabo en la Cooperativa cuyo análisis efectuáramos en punto 2. en el cuál determinamos las conexiones y la magnitud existente en las variables consideradas, que nos permitieron definir algunas fortalezas como así también, en menor grado, inconsistencias:

### **FORTALEZAS**

1. Respeto por la perspectiva empresarial como medio necesario para lograr los objetivos sociales
2. Existencia de una estructura formal, su real cumplimiento
3. Adecuada comunicación de las decisiones
4. Profesionalización de los cuadros de funcionarios
5. Espíritu cooperativo
6. Conocimiento de los principios cooperativos
7. Alineamiento de los objetivos con los principios cooperativos
8. Alineamiento de los objetivos sectoriales con los objetivos globales
9. Trato adecuado con los stockholders
10. Capacidad de decisión ante situaciones extremas
11. Identificación del personal con los objetivos de la institución
12. Trabajo sincronizado del Consejo de Administración con los niveles gerenciales sin predominio de ninguna parte (Modelo de gestión integrado)
13. Existen acciones de responsabilidad social referidas a empleados, comunidad y medio ambiente
14. Participación en organizaciones cooperativas de segundo grado
15. Flexibilidad y adaptación al cambio
16. Desarrollo de acciones de responsabilidad social respecto de los empleados, comunidad y medio ambiente. La comunicación con el medio sobre temas relevantes o significativos transmite la imagen real de la relación de la cooperativa y su ambiente específico



## INCONSISTENCIAS

1. Falta de planificación estratégica explícita y sistemática.
2. Si bien es cierto que la cooperativa lleva a cabo la capacitación de sus integrantes, la misma no se realiza con la misma intensidad en los distintos niveles de la estructura estimando que esto radica en una falta de planificación integral adecuada.

Por lo antedicho, consideramos que la gestión de la cooperativa es adecuada ya que los aspectos positivos son mayores que los negativos, siendo estos últimos posibles de corrección por la institución.

Teniendo en cuenta el perfil de la gestión consideramos finalmente al mismo como adecuado tal cual ponen en evidencia los indicadores de resultados económicos y sociales, podemos determinar en forma preliminar que existe una relación directa entre el tipo de gestión y los resultados obtenidos.

## 8. CONTRIBUCION A LOS PROBLEMAS SOCIALES EFECTUADAS POR AMBAS UNIDADES DE ANALISIS (CASO I Y II)

Las cooperativas objeto de estudio son instituciones que trabajan desde hace más de medio siglo en pos del desarrollo sostenible de la comunidad.

Son organizaciones basadas en valores y principios cooperativos, destinadas a indagar y satisfacer las necesidades de la sociedad, que más allá de los logros alcanzados continúan trabajando para mejorar la calidad de los servicios que prestan, convencidos de que el espíritu cooperativo se multiplica para sumar esfuerzos ante una necesidad compartida.

El trabajo realizado por dichas cooperativas se ve plasmado en sus respectivas localidades y en las obras que hicieron:

- Caso I: Energía, pavimento y señalización, sepelio, internet y en el pasado gas en garrafas y aportes al hospital local.
- Caso II. Energía, pavimento y señalización, red cloacal, obras de gas, sevicios sociales (sepelio, cementerio, servicio de nichos, viviendas, banco ortopédico), internet, alquiler de gruas, venta de materiales eléctricos..

Actualmente ambas cooperativas se constituyen como empresas sociales crecientes y son instituciones fundamentales para sus respectivas comunidades principalmente porque las obras y servicios por ellas brindadas contribuyen al desarrollo de la zona orientándose siempre a mejorar la calidad de vida de toda la población.



**Consideramos necesario destacar la importancia que poseen estas cooperativas como instrumentos de la sociedad para solucionar problemas, mejorar la calidad de vida de las personas respondiendo a sus necesidades, pero consideramos que de utilizar una metodología de planeamiento estratégico sistemático se incrementaría aún más el grado de contribución a la comunidad en la que trabajan.**

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alianza Cooperativa Internacional – Publicación editada por Intercoop- Editora Cooperativa Ltda. –Buenos Aires .

Bleger Isaac, Epistemología de la administración cooperativa- Sextas Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas -2000

Bleger Isaac- El enfoque de stakeholders para la alta dirección-XX Congreso de ADENAG

Bruni Luigino (2000) Humanizar la Economía- Reflexiones sobre la "*Economía de Comuni3n*"- Ciudad Nueva-Buenos Aires

Brun Luigino – Cristina Calvo- "El precio de la gratuidad" Nuevos horizontes en la práctica económica- Ciudad Nueva 2009 Bs.As.

Caracciolo Basco Mercedes, Foti Laxalde, M.del Pilar (2005) "*Economía Solidaria y Capital Social. Contribuciones al desarrollo local*", Paid3s; Buenos Aires

Davis P, "La gobernanza de Cooperativas bajo condiciones competitivas: cuestiones , procesos y cultura" (2001)

Davis, P. y John, D.; (2005), "*Management Cooperativista. Una filosofa para los negocios*", Buenos Aires, Granica

Elgue, M, (2006) "*Más allá de lo económico y lo social*", Editorial Corregidor; Buenos Aires.

FaINBURG, Diego- Art. ¿Qué son las finanzas y porqué son importantes?- Arte Gráfico- Edit- Argentino 2009-



Caterine Galaz y Rodrigo Prieto- Economía solidaria-*De la obsesión por el lucro a la redistribución con equidad*- EDITORIAL: Icaria Editorial

MARCUELLO (2000): "Las organizaciones no lucrativas", *Economistas*, 83

Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA); (2001)  
*"Responsabilidad social empresarial"*; Buenos Aires

Kaplan, R. y Norton, D., "Cuadro de mando integral", Ediciones Gestión 2000 SA, Barcelona 1997,

Kliksberg Bernardo (2007); *"Las empresas son decisivas en la lucha contra la pobreza"* En Revista Fortuna 24 de febrero de 2007 pp. 9-12, Buenos Aires.

La Cooperación-(2003)Art- Isaac Bleger "Meter Davis y como debe ser la Gestión de las Cooperativas"

Lavalle Silvina, Cooperativas- aspectos legales, impositivos, laborales y contables.- Aplicación Tributaria S.A. 2009

Minztbesrg Henry- "La naturaleza del Trabajo directivo"- Ed. Ariel Barcelona 1983

Rodríguez Garay, R., Trentini, C., Kobilá M.T., Parolin, M., Morbelli, C., Suárez S.M., "En el marco de la economía social, cultura y gestión de una Cooperativa de Servicios", 14ª. Jornadas "Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística" Nov. 2009 (UNR)

Simón Cristina- Art. " La función de Recurso Humanos: Misión, evolución y perspectiva"- Arte Gráfico- Edit- Argentino 2009-

Zamagni, S. (2004) *"Desarrollo sustentable, la lucha contra la pobreza y las nuevas estructuras de gobernabilidad en la era de la globalización."* En Revista Valores en la sociedad industrial. Año XXII N° 60; Buenos Aires.

## **Fuentes**

- 1) Memorias y balances ejercicios cerrados al 30/6/2007; 30/6/2008; 30/6/2009 y 30/6/2010 de la Cooperativa Limitada de Consumo de Electricidad del Salto (CES) y Cooperativa Electricade Colón (CEC).
- 2) Informes trimestrales a Delegados al 30/6/2007; 30/6/2008; 30/6/2009; 30/9/2009; 31/12/2009; 31/3/2010 y 30/6/2010 de la CES y CEC.



- 3) Actas de reuniones de Consejo de Administración entre 30 /6/2008 y 30/11/2010 de la CES. y CEC
- 4) Actas de reuniones de Delegados entre 30/9/2008 y 30/11/2010 de la CES y CEC.
- 5) Actas de asambleas ordinarias y extraordinarias entre 30/9/2008 y 30/11/2010 de la CES. y CEC
- 6) Publicación de la en ocasión del 50º aniversario del inicio de la generación de electricidad de la CES. y CEC
- 7) Resolución técnica Nº 24 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE)
- 8) Resolución Nº 394/2010 de la FACPCE.
- 9) Informe del área contabilidad Nº 31 del CECYT-FACPCE.
- 10) Informe del área auditoría Nº 17 del CECYT-FACPCE.
- 11) Resolución 311/05, y modificatorias, de la FACPCE
- 12) Resolución Mesa Directiva Nº 1526 del Consejo Profesional de la Provincia de Buenos Aires (CPCEPBA).
- 13) Resolución Mesa Directiva Nº 1550 del CPCEPBA.
- 14) Resolución de Consejo Directivo Nº 3364 del CPCE PBA.
- 15) Resolución Nº 375/89 del Instituto Nacional de Acción Cooperativa (ex INAC, hoy Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social - INAES)
- 16) Resoluciones Unidad Información Financiera (UIF) Nº 03/2004, 125/2009 y complementarias.



## **ANEXO I: MODELO DE ESTRUCTURA DE ENTREVISTA.**

### **EJE I - GESTION DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **PAPEL DE DECISIONES**

##### **I.-EMPRESARIO**

**1.-¿Cuál es el propósito o la razón de ser de la cooperativa?**

**2.-¿Cuál es la imagen de futuro deseado que tiene de la empresa? (Visión)**

**3.-¿Se Planifica? ¿Cómo? ¿Existe una planificación sistemática (periódica/regular) y que abarca toda la empresa (todos los sectores) (rueda operativa: compras, ventas, cobranzas, etc.) Identificar si los objetivos generales/estratégicos se ven desagregados o reflejados en los distintos sectores**

**4.-¿Qué tipo de planes hacen? (Herramientas o elementos de planificación, pedir ejemplos)**

**5.- ¿Los objetivos parciales de cada sector están alineados con los objetivos generales de la cooperativa?**

**6.- ¿Quiénes son responsables del planeamiento estratégico?**

**7.- ¿Los stockholder (partes interesadas: sindicatos, proveedores, clientes, empleados, comunidad.....) son un elemento indispensables para la gobernanza de la cooperativa?**

**8.-¿Cuál es el comportamiento de los consejeros y funcionarios con relación al logro de los objetivos de la Cooperativa?**

**9.-Comente algunas decisiones importantes que en el término de los últimos dos años hayan impactado en el rumbo de la cooperativa. ¿Cómo fue el proceso/ quiénes participaron en la toma de esas decisiones?**

##### **II.-ASIGNADOR DE RECURSOS**

**1.-¿Cuál es la estructura real de la Cooperativa? Las funciones en los cargos ¿están clara y formalmente establecidos? ¿Se cumplen tal cual lo fijado?**



2.- ¿Cual es la responsabilidad de la dirección en los niveles internos de la empresa?

3. ¿Cómo se asume la misma entre sus miembros?

4.- ¿Cuál es el grado de disponibilidad de los recursos?

5.- ¿Cree necesario algún tipo de capacitación en técnicas de gestión empresarial?

6.-¿Qué acciones se articulan en pos de ese futuro deseado?

7.-¿Qué función cumple la sindicatura en la cooperativa?

8.-¿Existen comités ejecutivos especializados?

9.- ¿Existe responsable para la captación de recursos humanos?

### **III.- NEGOCIADOR**

1.-¿Cual es la responsabilidad de la dirección en las relaciones con los participantes del entorno inmediato?

### **IV.-MEDIADOR**

1-Ante situaciones problemáticas en el sector o con otros sectores, ¿se reúnen para buscar una solución consensuada, o cómo y quién las resuelven?

### **PAPEL INTERPERSONAL**

#### **I.-LIDER**

1.-¿Quiénes ejercen liderazgo en la cooperativa?

2.- ¿Cómo se comunican los objetivos/ lineamientos de trabajo / recursos disponibles, etc.? (*reuniones, informes, otros*)

3.- ¿Existe una Política referente a la formación de talentos?

4.-¿Existen políticas referentes a la retención de Recursos humanos?

#### **II.-ENLACE**

1.-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders? (*partes interesadas*)



2.-¿Cómo interactúan con sus pares de otras áreas, cómo son las relaciones? (cooperativas o competitivas; con qué frecuencia se comunican, etc.)

## **PAPEL DE INFORMACION**

### **I.-PORTAVOZ**

1-¿Cuál es el grado de comunicación con el medio?

### **II.-MONITOR**

1- ¿El control de la organización está a cargo de administradores profesionales?

2-¿A través de que mecanismo se capta la información económica en la cooperativa?

3-¿A través de que mecanismo se capta la información de valores en la cooperativa?

4-¿A través de que mecanismo se capta la información de principios en la cooperativa?

5.-¿Cómo controlan lo planificado? ¿Con qué elementos o herramientas y con qué periodicidad?

6.-Cómo se recibe la información como retroalimentación del trabajo realizado para efectuar los controles? ¿A través de que elementos?

7.- ¿Tienen dificultades o limitaciones en la gestión?

8-¿Quiénes se preocupan por verificar el logro de los objetivos sociales en la cooperativa?

### **III.-DIFUSOR**

1.- ¿Existen mecanismos que posibiliten la transmisión de los conocimientos en la organización entre sus miembros?

2.-¿Se contribuye a la formación a través de cursos de capacitación para el personal?





## EJE II – VALORES / PRINCIPIOS COOPERATIVOS

### PAPEL DE DECISIONES

#### I.-EMPRESARIO

1.-¿Conoce los principios cooperativos?

2.-¿Cree que los principios cooperativos favorecen a la supervivencia y éxito de la cooperativa?

3.-¿ La cooperativa está comprometida en acciones de responsabilidad social? relacionadas con: *(Citar ejemplos)*

- **los empleados** (problemas personales, salud)
- **la comunidad** (escuela de Sunchales para dar charlas sobre cooperativas escolares en las escuelas medias; concursos escolares, colaboración directa a instituciones públicas con el servicio de energía e internet)
- **el medio ambiente** (planta árboles por cada columna, reciclado de papel en uso como en disposición final – donación, recolección de pilas para disposición de pilas, programa de descontaminación de PCB, normas ISO 9000),

4.- **Establezca prioridades de los valores (principios) de la Cooperativa en su conjunto.** *(solidaridad, equidad, eficiencia, eficacia, calidad de atención, otros).* **¿En qué acciones se refleja?.** *(qué implica para Ud. la solidaridad, la calidad de atención, etc.)*

5. -**La prioridad de estos valores ¿es compartida por todas las áreas? De ser así, dar ejemplos de los otros sectores.**

6.-**¿Cómo se fueron conformando esos valores (origen)?** *(por tradición, por comunicaciones y directivas de las autoridades, etc.)*

7.-**¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de los objetivos de la Cooperativa?**



**8. ¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de los procesos?**

**9-¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de la identidad cooperativista?**

## **II.-ASIGNADOR DE RECURSOS**

**1-¿Los asociados contribuyen equitativamente a la formación del capital de la cooperativa?**

**2-¿Teniendo presente la estructura de la cooperativa ver el grado de relación entre estructura social y estructura empresarial?**

## **PAPEL INTERPERSONAL**

### **I.- LIDER**

**1.-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre socios?**

**2- ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre directivos?**

**3- ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre los directivos y el consejo de administración?**

**4-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders-? (*partes interesadas del entorno*)**

**5-¿La cooperativa brinda capacitación a los asociados?**

**6-¿La cooperativa es una organización abierta y sin discriminación?**

### **III.-ENLACE**

**1-¿Cuales son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de asociados en la cooperativa?**

**2- ¿Cuáles son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de clientes en la cooperativa?**



**3-¿Cuales son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de proveedores en la cooperativa?**

### **PAPEL DE INFORMACION**

#### **I.-PORTAVOZ**

**1-¿La cooperativa fortalece al movimiento cooperativo?**

**2-¿ La cooperativa trabaja en pro del desarrollo sustentable de la comunidad?**

#### **II.-MONITOR**

**1- ¿El control de la organización esta a cargo de los asociados?**

**2-¿La cooperativa atiende las necesidades de sus asociados?**

**3-¿Predomina el esquema monista en la estructura de la cooperativa?**  
(solo objetivos empresarios)

**4-¿Quienes son los responsables de la defensa de los valores cooperativos?**

### **EJE III– ADAPTACION AL CAMBIO**

### **PAPEL DE DECISIONES**

#### **I.-EMPRESARIO**

**1-¿Cual es el grado de adaptación a los cambios de la cooperativa?**

**2-¿La presión de la sociedad, fuerza a la organización a repensar el fin como así también los medios que se ha fijado en su actividad?**

**3-¿Cuál es el poder que ejercen los stockholder ? (coercitivos-utilitarios-simbólico) (Externos)**

#### **III.- NEGOCIADOR**

**1. En un proceso de cambio ¿Cual es la responsabilidad de la dirección en las relaciones con los participantes del entorno inmediato**

**2-¿En los procesos de cambio, se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders- ? (público de interés)**



## **PAPEL INTERPERSONAL**

### **I.-LIDER**

1-¿Quien lidera los procesos de cambio en la cooperativa?

2.- ¿Cómo los cambios del entorno - dificultades económicas y/o financieras, políticos, sociales- afectaron a la cooperativa?

3. ¿Cómo actuaron quienes asumieron el liderazgo en esos momentos

### **II.-ENLACE**

1-¿El rol principal de la dirección es mantener buenas relaciones con los stockholders (*externos*)?

2-¿Como sería la relación de la cooperativa con el medio?

## **PAPEL DE INFORMACION**

### **MONITOR**

Ante las fluctuaciones del entorno:

1¿Cuál es el comportamiento de los directivos teniendo presente los principios cooperativos, con relación al logro de la organización como empresa.

2-¿Cual es el grado de sensibilidad de la organización a los recursos de poder? \*\*

3.-¿Cuáles son los últimos cambios que se han producido en la cooperativa? (*en materia de tecnología, software, productos/servicios, organizativos, etc.*). ¿Cómo surgieron, por qué , etc ¿

## **EJE IV– CULTURA LABORAL**

## **PAPEL DE DECISIONES**

### **I.-EMPRESARIO**

1.-¿Cuál es el comportamiento de los directivos con relación al logro de sus fines sociales?



## **PAPEL INTERPERSONAL**

### **I.-LIDER**

1- ¿Cuales son los principios o valores que se priorizan por los administradores para el tratamiento de los integrantes de la cooperativa?

### **II.-ENLACE**

1-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders- ? (*empleados*)

## **PAPEL DE INFORMACION**

### **I.-MONITOR**

1.- ¿Cómo definiría el clima organizacional existente en el ámbito interno?

2.-¿Existe algún procedimiento para evaluar el desempeño en relación a objetivos sociales?

3.-¿Existe algún procedimiento para evaluar el desempeño en relación a objetivos empresariales?

4.-¿Existen patrones consolidados de conducta?

5.-¿Existen patrones de identidad?

## **EJE V- CULTURA DE LA DIRECCION**

## **PAPEL DE DECISIONES**

### **I.-EMPRESARIO**

1-¿El rol principal de la dirección es mantener buenas relaciones con el Consejo de administración?

### **II.-MEDIADOR**

1.-¿Interactúan los directivos para conocer el estado de vinculo entre sus empleados?

## **PAPEL INTERPERSONAL**

### **LIDER**



- 1-¿Los principios y valores son guía para todos los directivos?
- 2- ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre los directivos y el resto de los funcionarios?
- 3-¿Cual es la responsabilidad de la dirección con relación al desempeño de los niveles intermedios de la cooperativa?
- 4- ¿La cooperativa brinda capacitación a los funcionarios?
- 5-¿La cooperativa brinda capacitación a los empleados?
- 6.-¿Han recibido (*funcionarios y empleados*) cursos de cooperativismo?
7. En caso de respuesta afirmativa, indique cuál fue la repercusión de ellos en la organización?
- 8-¿La cooperativa asume sistemas de gestión de responsabilidad social?

### **III.-ENLACE**

- 1-¿Cuál es la responsabilidad de la dirección en las relaciones con los participantes del entorno inmediato?
- 2.-¿Se han brindado cursos de cooperativismo a las partes interesadas del entorno?
- 3.- En caso de respuesta afirmativa, considera que los mismos respondieron a las expectativas del entorno?

### **IV.-FIGURA DESTACADA**

- 1.-¿La dirección representa el interés de los miembros?
- 2.-La dirección defiende los intereses de los asociados?

### **PAPEL DE INFORMACION**

#### **I.-MONITOR**

- 1-¿El Consejo de administración está al servicio de los asociados?
- 2- ¿La cooperativa es una organización administrada por sus asociados?



**3.-¿Cuál es el grado de capacitación que poseen los responsables de los niveles gerenciales?**

**4.-¿Cuál es el grado de capacitación que poseen los miembros del consejo de administración?**

**5.-¿Se interesan los directivos por conocer cual es el estado del vinculo entre cada integrante del núcleo operativo y su superior?**

**6.-¿Se interesan los directivos por el grado de compromiso emotivo que cada persona tiene con la organización como tal?**



## ANEXO II: BALANCE SOCIAL.

# 4

## Capítulo IV BALANCE SOCIAL

EL BALANCE SOCIAL COOPERATIVO ES UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN QUE NOS PONE DE CARA A LA TRANSPARENCIA, EL COMPROMISO Y LA PARTICIPACIÓN, ES DECIR, A LA GOBERNABILIDAD DE NUESTRA COOPERATIVA. ES EL INSTRUMENTO QUE NOS PERMITE MEDIR CÓMO VAMOS TRABAJANDO SOBRE TEMAS DE SIGNIFICATIVA IMPORTANCIA COMO SON: LA INCLUSIÓN Y LA EXCLUSIÓN, EL DESARROLLO SOSTENIBLE, EL COMPROMISO COMUNITARIO, LA DISCRIMINACIÓN, LA JUSTICIA SOCIAL.

CONSISTE EN REUNIR, SISTEMATIZAR Y EVALUAR LA INFORMACIÓN QUE CORRESPONDE A LAS DIMENSIONES SOCIALES QUE HACEN A LA NATURALEZA Y A LOS FINES DE LA ACTIVIDAD COOPERATIVA, VOLCADA EN UN DOCUMENTO DE ALCANCE PÚBLICO.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN LOS DATOS DE ESTE SEGUNDO BALANCE SOCIAL, QUE INTENTAMOS IR AMPLIANDO Y MEJORANDO AÑO A AÑO.





## Estructura Socio Laboral CEC - Ejercicio N° 53

Variables Sociodemográficas				Trabajadores						
	Energía	%	Obrador	%	Administ.	%	Comunic.	%	TOTAL	%
1- SEGÚN SEXO										
Hombres	35	100%	35	100%	12	60%	3	75%	85	90%
Mujeres	0		0		8	40%	1	25%	9	10%
Total	35	100%	35	100%	20	100%	4	100%	94	100%
2- SEGÚN EDAD										
Menores de 18 años										
De 18 a 36 años	6	17%	16	46%	7	35%	3	75%	32	34%
De 36 a 54 años	21	60%	16	46%	10	50%	1	25%	48	51%
Mayores de 54 años	8	23%	3	6%	3	15%	0	0	14	15%
Total	35	100%	35	100%	20	100%	4	100%	94	100%

A continuación se grafica el cambio de la estructura laboral entre los últimos dos ejercicios, sin contabilizar al personal del Sector Obrador, ya que debido al régimen especial de contratación que lo contempla, la rotación es una constante que afecta directamente al total de empleados de la CEC que pasó de 106 empleados en el Ejercicio N° 52 a 94 empleados en el Ejercicio N° 53.

Composición Por edades





## Balance Social CEC - Ejercicio N° 53 Principios Cooperativos

### Principio I. Asociación Voluntaria y Abierta

#### a) Apertura Cooperativa

La.1 Ingreso y egreso de asociados	Cantidad	Porcentaje (*)
------------------------------------	----------	----------------

(\*) Porcentaje respecto al total de asociados al inicio del ejercicio, 13.407 asociados.

Ingreso de asociados	326	2,43
Egreso de asociados	0	0

La.2 Hombres y mujeres que participan como delegados	Cantidad	Porcentaje (*)
--	----------	----------------

(\*) Porcentaje respecto al total de delegados del ejercicio (79 delegados)

Hombres delegados	57	72,15
Mujeres delegadas	22	27,85
<b>Total Delegados</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

### Principio II. Control Democrático de los Asociados

#### a) Participación y Gestión Democrática

II.a.1 Asistencia de delegados a asambleas y reuniones	Cantidad	Porcentaje (*)
--	----------	----------------

(\*) Porcentaje respecto al total de delegados del ejercicio (79 delegados).

Asistentes Asamblea General Ordinaria 26-10-09	39	49,37
Asistentes Reunión Informativa 03-08-09	22	27,85
Asistentes Reunión Informativa 05-10-09	42	53,16
Asistentes Reunión Informativa 21-12-09	29	36,71
Asistentes Reunión Informativa 01-03-10	28	35,44
Asistentes Reunión Informativa 26-04-10	23	29,11
Asistentes Reunión Informativa 28-06-10	24	30,38

II.a.2 Hombres y mujeres en cargos institucionales	Cantidad	Porcentaje (*)
--	----------	----------------

(\*) Porcentaje respecto total de cargos institucionales al 30-06-10 (18)

Hombres que ocupan cargos institucionales.	14	77,78
Mujeres que ocupan cargos institucionales.	4	22,22
<b>Total de cargos institucionales</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



a) Información

II.b.1 Inversión en Información	Cantidad	Porcentaje (*)
(*) Porcentaje respecto total de Gastos Institucionales I; RP 53 (\$560.303)		
Información directa destinada a los asociados.	34106	21,28

Principio III. Participación Económica de los Asociados

a) Remuneración a los asociados por sus aportes financieros

III.a.1 Servicios sociales para asociados y trabajadores	Cantidad	Porcentaje (*)
(*) Porcentaje respecto monto total invertido en servicios sociales. (\$760.371)		
Monto invertido en servicio de sepelio	754.377	99,21
Monto invertido en elementos ortopédicos	5.994	0,79
<b>Total invertido en servicios sociales</b>	<b>760.371</b>	<b>100%</b>

III.a.2 Seguridad e Higiene en el trabajo	Cantidad	Porcentaje (*)
(*) Porcentaje respecto al total de trabajadores (94)		
Trabajadores accidentados (*)	15	15,96

III.a.3 Certificación Normas de Calidad	Cantidad	Porcentaje (*)
(*) Porcentaje respecto total de Gastos Administración (\$3.598.237)		
Monto invertido en Certificación	53.494	1,49

Principio V. Educación, Entrenamiento e Información

a) Política educativa de la Cooperativa

V.a.1 Inversión en educación, capacitación e información	Cantidad	Porcentaje (*)
(*) Porcentaje respecto total de Gastos Administración (\$3.598.237)		
(**) Porcentaje respecto total de Gastos Institucionales I; RP 53 (\$160.303)		
Actividades de capacitación técnica orientadas al personal (*)	21.378	0,59
Actividades de capacitación orientadas a los consejeros (**)	0	0
Actividades educativas, culturales, deportivas, etc. (**)	5.497	3,43



### Comparativo Capacitación



#### VI. Cooperación entre Cooperativas

##### a) Acuerdos con otras organizaciones

##### VI.a.1 Aportes para el sostenimiento de otras organizaciones

	Cantidad	Porcentaje (*)
(*) Porcentaje respecto al total de aportes en otras organizaciones.		
APEBA	11.000	24,24
COMESA	25900	57,08
LA REGIONAL	1.738	3,83
ADEERA	6.739	14,85
ADEC	0	0
<b>Total de inversión en otras organizaciones</b>	<b>45.377</b>	<b>100%</b>

##### VI.a.2 Cargos en otras organizaciones

	Cantidad	Porcentaje (*)
(*) Porcentaje respecto al total de cargos en otras organizaciones.		
APEBA	1	14,29
COMESA	3	42,86
LA REGIONAL	1	14,29
ADEERA	1	14,29
ADEC	1	14,29
<b>Total de cargos en otras organizaciones</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

#### VII. Compromiso con la Comunidad

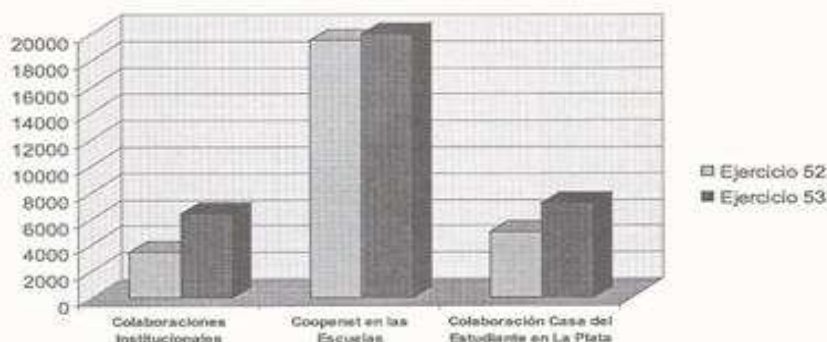
##### a) Política Social en la Cooperativa

##### VII.a.1 Monto invertido en colaboraciones

	Cantidad	Porcentaje (*)
(*) Porcentaje respecto al total de gastos institucionales del ejercicio, (5160.301)		
Colaboraciones institucionales	6.376	3,98
Cooperet en las Escuelas	19.985	12,47
Colaboración Casa del Estudiante en La Plata	7.200	4,49
<b>Total inversión en colaboraciones</b>	<b>33.561</b>	<b>20,94</b>



Monto invertido en colaboraciones



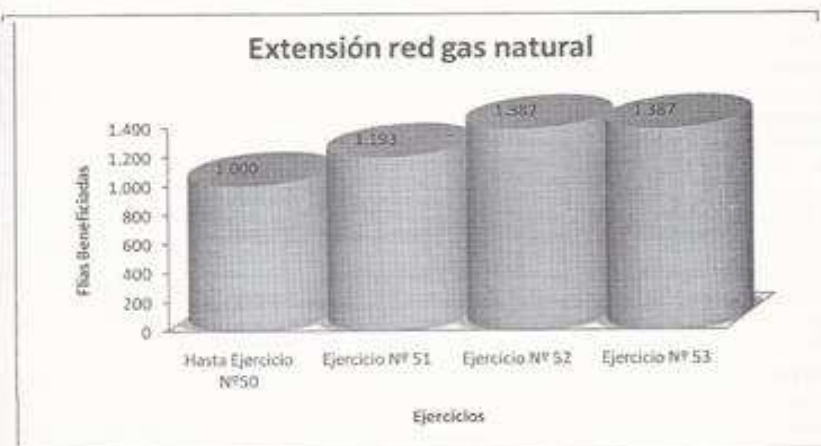
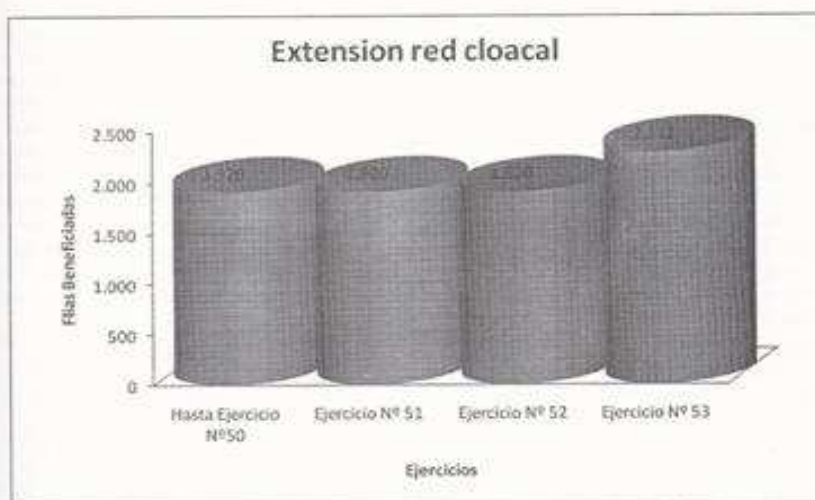
#### Compromiso con la Comunidad: Obras

Año tras año la Cooperativa contribuye al crecimiento de nuestra comunidad, mejorando la calidad de vida de nuestra gente, a través de importantes obras de infraestructura. En este Balance Social presentamos una serie de gráficos que muestran con claridad, el número de familias colonenses que han resultado beneficiadas con el goce de servicios fundamentales como gas y cloacas, accediendo también a obras de cordón cuneta y pavimento, gracias al trabajo y el esfuerzo de la Cooperativa. Creemos que en estas obras es donde mejor se pone de manifiesto el compromiso social de la CEC hacia su comunidad, siendo el ejemplo más contundente de su naturaleza cooperativa.

Cordon Cuneta-Pavimento  
(Hormigon;Bituminoso)









### **ANEXO III: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DE LOS ESTADOS CONTABLES DE LA COOPERATIVA DE PROVISIÓN DE SERVICIOS ELÉCTRICOS Y SOCIALES, VIVIENDA Y CRÉDITO DE COLÓN LIMITADA (PERÍODOS 2008 A 2010).**

A fin de analizar la evolución económico financiera de la Cooperativa de Provisión de Servicios Eléctricos y Sociales, Vivienda y Crédito de Colón Limitada, objeto del presente tramo de la investigación, y al igual que el caso del análisis de la cooperativa homónima de Salto, se han seleccionado los últimos tres ejercicios económicos generales, de los cuales se han considerados los cerrados al 30/6/08, 30/6/09 y 30/6/10 y por tanto sus estados contables auditados y certificados. Con posterioridad se analizarán los estados de ambas cooperativas para analizar las similitudes y diferencias que ostentan ambas.

#### **I. Análisis de la estructura patrimonial**

En el Anexo I se consignan los rubros de activos y pasivos de los períodos seleccionados y los respectivos porcentajes de relación con el activo total, considerado como la masa de recursos a disposición de la entidad y a partir de ello referencias a la propiedad de esos activos a través del pasivo y del patrimonio neto. Antes de ello es menester recordar que la actividad principal del ente, al igual que en la cooperativa similar de Salto analizada es la distribución de energía eléctrica en una comunidad. El mismo es un servicio público, cuyo poder concedente es el municipio según el ordenamiento legal vigente en la provincia de Buenos Aires, y que responde a la aplicación intensiva de capital, toda vez que los bienes de uso principales están constituidos por las redes de alta, media y baja tensión y los transformadores y equipos que permiten la distribución del fluido eléctrico a los usuarios de la comunidad.

Considerado el activo total como la totalidad de los recursos confiados al Consejo de Administración del ente, se observa que:

- 1) El activo corriente crece 10 puntos porcentuales, pues sube de 41% en 2008 a 51% en 2010, mientras que, como contrapartida obvia, el activo no corriente experimenta una disminución del mismo porcentaje en el mismo período, del 59% al 49%.
- 2) En el mismo período el pasivo corriente crece 7 puntos porcentuales para subir desde el 31% en 2008 a 38% en 2010, mientras que el pasivo no corriente sube sólo 4% pasando del 5% en 2008 al 9% en 2010, todo ello en términos del total del activo o pasivo más patrimonio neto.
- 3) El patrimonio neto, como consecuencia del incremento del pasivo total, cae de 64% a 53% en el mismo período considerado.



Podemos concluir a simple vista que mientras saludablemente los activos corrientes crecen, haciendo más líquido el patrimonio de la sociedad, observando el pasivo se detecta un correlativo crecimiento del pasivo corriente, es decir el financiamiento de corto plazo en 7 de cada 10 puntos de incremento del activo. Los otros 3 puntos de crecimiento del activo son financiados con pasivo a largo plazo. Correlativamente, el patrimonio neto de la cooperativa cae en la participación de la financiación de activos en 11 puntos porcentuales. Este aumento del financiamiento de los activos con mayor participación de pasivos corrientes es saludable pues por lo general éstos no devengan cargos financieros pero aumenta la exposición a corto plazo ante dificultades o modificaciones del flujo de fondos, como el ritmo de cobranzas por ejemplo.

Vayamos ahora a analizar el peso seccional de las distintas actividades que lleva a delante la cooperativa, lo cual se expone en el Anexo II. De las cifras se deduce que en la sección de energía eléctrica están aplicados el 70% de los activos y posee el 83% de los pasivos del ente. Sólo la sección obrador tiene algún peso relativo con el 22% de los activos y el 12% de los pasivos. Más adelante veremos si en los resultados este peso relativo de las secciones se mantiene.

En el Anexo III podemos apreciar el análisis comparativo de la composición del patrimonio neto. Mientras que el patrimonio neto crece sólo 5% entre 2008 y 2010, el capital social cooperativo crece el 89% pasando de \$ 3.258.379 a \$ 6.156.397. Pero este crecimiento sólo ha compensado la absorción de déficits por parte de las reservas, primero de las reservas legal y para quebrantos, y luego de la reserva técnica denominada ajuste de capital.

Al margen, debemos hacer un comentario de carácter técnico que no invalida las conclusiones precedentes. Así como repetimos que la aplicación de la RT 24 de la FACPCE había modificado algunos aspectos en la exposición de los estados contables de cooperativas, sobre todo a partir del 2009, en este caso debemos hacer una observación técnica: el ente considera que las provisiones son pasivos no corrientes. Nuestra posición es distinta, pues las provisiones anticipan hechos de probable, y en algunos casos de segura ocurrencia, tales como cargas sociales (vacaciones, sueldo anual complementario, ropa de trabajo, incobrabilidad, etc.) y como tales responde a cargos que serán exigibles en el curso del ejercicio siguiente pero que, contablemente, deben incidir en los períodos que se exponen. De todos modos, en los estados bajo análisis las provisiones no poseen peso ya que no alcanzan a representar el 1% del pasivo más patrimonio neto y por lo tanto no genera distorsiones en nuestra conclusión.

## **II. Análisis de los resultados**

Dado el carácter de cooperativa del ente cuyos estados analizamos, sería erróneo hablar de rentabilidad de los resultados, sino que tratándose de una entidad sin fines de lucro es más propio analizar el equilibrio entre ingresos y egresos. En el Anexo IV exponemos los resultados comparativos de los tres ejercicios elegidos.





En los tres períodos se observa déficit final. Pero el desequilibrio aparece a nivel de la insuficiencia de la contribución marginal bruta para cubrir los gastos de administración y comercialización de las ventas y servicios prestados. Si consideramos la magnitud de los déficits, nos encontramos con que mientras en el ejercicio 2008 representaba el 5% de los ingresos netos, en 2009 pasa al 6% alcanzando en 2010 el 9%. Es decir, que el déficit crece el 55% en los tres años analizados.

Continuando con el procedimiento de abordaje de la situación patrimonial, pasamos a analizar los resultados seccionales en esos mismos períodos en el Anexo V. Claramente se desprende que las dos secciones más significativas del ente, energía eléctrica y obrador, son deficitarias mientras las otras tres son superavitarias, aunque en magnitudes diferentes. Si comparamos el déficit de la sección energía eléctrica con el déficit total de la cooperativa, se observa que representa el 97% del mismo en el ejercicio 2010. Es decir que los déficits se deben casi exclusivamente a la actividad de distribución de energía eléctrica.

Las razones hay que buscarlas en la rigidez de los distintos factores de prestación del servicio, casi similares a los que afectan a la cooperativa de Salto ya analizada:

- 1) Aplicación de capital intensivo, de alto costo y períodos de amortización prolongados;
- 2) Costo de la mano de obra ajustada según los convenios del gremio sectorial que reproducen la inflación real y no tiene en cuenta la realidad del sector ni de la cooperativa;
- 3) Tarifas claramente atrasadas que no han ajustado por inflación y, por ende, no han seguido la tendencia de ajuste de la mano de obra y de los gastos generales.
- 4) Actividad fuertemente regulada por el estado, en especial en lo que a la calidad de servicio se refiere y que son penadas por el ente controlador del marco regulatorio (OCEBA).

### **III. Análisis de la evolución económico financiera**

Al igual que al analizar la situación de la cooperativa de Salto, utilizaremos algunas cifras para calcular ratios o relaciones que expresen la posición del ente al cierre de cada período.

En primer lugar analizaremos la evolución del capital de trabajo o capital corriente, considerado como la diferencia entre activos y pasivos corrientes para medir la amplitud financiera con que el ente desarrolla su actividad:

Ejercicio 2008: \$ 1.125.152

Ejercicio 2009: \$ 1.407.199



Ejercicio 2010: \$ 2.059.111

Del cuadro precedente se desprende que el capital de trabajo crece en los períodos seleccionados, incluso por encima de la inflación real, lo cual es saludable para la organización debido a la posibilidad del ente de disponer de mayor capacidad de maniobra en la gestión. Este incremento se correlaciona con el crecimiento de los activos corrientes que comentamos precedentemente.

El análisis de los índices que se muestran en el Anexo VI intenta explicar la evolución de la situación financiera del ente. Tal como hiciéramos con la cooperativa de Salto, la comparación de los valores que se obtengan con los estándares profesionales nos permitirá evaluar la situación patrimonial del ente:

- 1) Los grados de liquidez, total y ácida, se mantuvieron levemente por encima del valor 1. Ello indica que la situación financiera de corto plazo es muy ajustada, pues el ente sólo tiene poco más de un peso para afrontar cada peso de deuda exigible a corto plazo.
- 2) El grado de solvencia era aceptable en 2008 y 2009 pero se deteriora notablemente hacia 2010, el ente dispone de casi un peso por cada peso que debe. La situación de solvencia general frente a terceros, si bien era aceptable hasta el último ejercicio, en éste paso a ser difícil.
- 3) El grado de endeudamiento, que era bajo en 2008 y 2009, llega a comprometer el 89% del patrimonio neto. Es decir que la deuda con terceros es casi equivalente al capital propio. Esta situación dista de ser la deseable puesto que usualmente se pretende que la financiación de los activos esté, al menos, respaldada en un 50% por capital propio.

**Activos, Pasivos y Patrimonio Neto:**

<b><u>Rubros</u></b>	<b><u>30/06/2010</u></b>	<b><u>30/06/2009</u></b>	<b><u>30/06/2008</u></b>
1. Disponibilidades	1.203.547	823.909	373.487
2. Créditos Corrientes	5.972.583	4.573.702	4.112.932
3. Bienes de Cambio	764.810	700.291	544.439
4. Deudas Corrientes	5.881.829	4.690.703	3.905.706



5. Patrimonio Neto	8.229.278	8.519.480	7.834.078
6. Activo Corriente	7.940.940	6.097.902	5.030.858
7. Activo Total	7.575.147	7.611.597	7.373.730
8. Pasivo Total	7.286.809	5.190.019	4.570.510
9. Pasivo Corriente	5.881.829	4.690.703	3.905.706

Con estas cifras construiremos algunos indicadores:

Índices Financieros:

a) Grado de Liquidez Total: $6 / 4$	1,35	1,30	1,29
b) Grado de Liquidez Ácida: $(1+2) / 4$	1,22	1,15	1,15
c) Grado de Solvencia: $7 / 8$	1,04	1,40	1,56
d) Grado de Endeudamiento: $8 / 5$	0,89	0,61	0,58
e) Capital de Trabajo: $6 - 9$	2.059.111	1.407.199	1.125.152



#### **ANEXO IV: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO COMPARATIVO DE LOS ESTADOS CONTABLES AL 30 /06 /2010 DE LA COOPERATIVA DE PROVISIÓN DE SERVICIOS ELÉCTRICOS Y SOCIALES, VIVIENDA Y CREDITO DE COLÓN LIMITADA Y LA COOPERATIVA LIMITADA DE CONSUMO DE ELECTRICIDAD DE SALTO.**

El presente análisis comparativo horizontal y vertical de los EECC de las Cooperativas eléctricas de Colón y de Salto tiene como objetivo correlacionar las diferencias y las similitudes en la forma en que ambas afrontan la actividad común que es la distribución de electricidad en comunidades con cierta similitud.

##### **1) Análisis patrimonial**

En primer lugar, en el Anexo I se destaca la comparación entre los importes de uno y otro estado, de lo que surge que el ente de Salto posee activos, pasivos y patrimonio neto que superan en poco más del 100% los importes del ente de Colón. Por esta razón hemos convertido a porcentajes del total de activos los distintos rubros y capítulos para hacer la comparación homogénea.

En el análisis porcentual, se observa en el mismo Anexo I que la entidad de Salto posee menor incidencia de los activos corrientes y mayor incidencia de los activos no corrientes que la de Colón. La diferencia entre los activos corrientes es de 4 puntos porcentuales mientras que entre los pasivos no corrientes es de 6 puntos porcentuales. Es decir que la cooperativa de Salto posee una mayor inmovilización de activo fijo que la de Colón, y ello se verifica si comparamos la incidencia del rubro Bienes de Uso: en Salto éstos importan el 51% de la totalidad del activo mientras que en Colón ascienden al 39%. En valores absolutos los valores son de \$ 16.870.266 contra \$ 5.982.004 respectivamente.

En cuanto a la forma en que financian los activos, el ente de Colón lo hace con el 38% de pasivos corrientes y el 9% de pasivos no corrientes. En cambio el ente de Salto lo financia con 33% de pasivos corrientes y el 19% de pasivos no corrientes. La diferencia entre ambas organizaciones es el peso del patrimonio neto: 53% en la de Colón y 48% en la de Salto. Ahora bien, debemos hacer una acotación en este punto que puede modificar esta apreciación, y es que la cooperativa de Salto dispone de provisiones corrientes y de fondos no corrientes en el orden del 22% del total de activos (\$ 13.601,285) mientras que en la de Colón las provisiones son inferiores al 1%.

¿Por qué decimos que lo señalado modifica la forma en que cada una financia sus activos? Pues porque las provisiones y los fondos son retenciones que se cargan usualmente a resultados y que sirven para prevenir eventos futuros de ocurrencia cierta o probable. Son verdaderas reservas más o menos duraderas que también sirven para financiar los activos. Si ignoramos las normas técnicas contables por un momento y asimilamos las provisiones y los fondos al patrimonio neto, vemos que la cooperativa de Salto financia el 70% de los activos con capital y fondos propios mientras que los terceros lo hacen sólo en el 30%. Esta particularidad hace que la cooperativa de Salto esté menos expuesta a los acreedores y con más capacidad de endeudamiento ante los



misimos. Y esta circunstancia es muy saludable como lo demuestran los índices evaluados oportunamente: su situación económica y financiera es más holgada que la de Colón.

## 2) Análisis de los resultados.

El Anexo II nos muestra que mientras los valores absolutos de los estados patrimoniales eran muy disímiles entre sí (Salto más que duplica a Colón), en los ingresos no se verifica esa relación. Los ingresos de la cooperativa de Salto sólo supera a la de Colón en un 30%. Y mientras el costo del ente de Salto representa el 45% de la contribución marginal bruta, en el ente de Colón esa relación cae al 39%. Por ello la cooperativa de Colón logra una contribución marginal bruta del 61% frente al 55% de la de Salto.

Si analizamos los gastos operativos, la situación se invierte. La cooperativa de Colón gasta el 73% de los ingresos en gastos de administración y comercialización mientras que de Salto sólo gasta el 57% de sus ingresos. Y en este punto está la principal diferencia entre ambas organizaciones, y es que la de Colón supera en gastos la contribución marginal bruta y entra en zona de pérdidas significativas (73% contra 61% de los ingresos). La de Salto gasta 57% del 55% de su contribución marginal bruta y si bien entra en pérdidas lo hace sólo en el 1% de sus ingresos contra el 12% de la de Colón.

Los déficits finales representan el 9% de los ingresos de Colón contra el 1% de los de Salto. Sin consideramos que dentro del estado de resultados del ente de Salto se incluyen los cargos que alimentan las provisiones, los fondos y las reservas, las diferencias apuntadas se ampliarían.

## 3) Análisis de la integración del patrimonio neto

El Anexo III exhibe la integración de los patrimonios netos de ambas entidades. Las mismas exhiben diferencias notorias que surgen de la comparación. El capital social cooperativo del ente de Colón tiene una incidencia muy alta en el patrimonio neto (75%) mientras que carece de reservas. En cambio el ente de Salto posee un capital social cooperativo que incide sólo en el 14% del patrimonio neto. Los ajustes al capital y globales al patrimonio neto son altos: 61% contra 46% del de Colón.

La cooperativa de Salto agrega a ello un 24% de reservas, a las que si agregamos los fondos expuestos como pasivos no corrientes y las provisiones corrientes, las reservas ascenderían al 71%.



## ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO

RUBROS	30-06-10			
	COLÓN IMPORTE	%	SALTO IMPORTE	%
Aportes de los asociados				
Capital Social Cooperativo	6.156.397	75%	2.238.410	14%
Ajuste del capital	126.935	2%	1.492.857	9%
Ajuste global al patrimonio neto	3.622.529	44%	8.751.704	54%
Total	9.905.861	120%	12.482.971	77%
Excedentes reservados				
Reserva Legal	-	0%	99.682	1%
Reserva para quebrantos (art. 42 L.)		0%	3.735.335	23%
Resultados no asignados	(1.676.582)	-20%	(182.393)	-1%
Total	(1.676.582)	-20%	3.652.624	23%
	<b>8.229.278</b>	<b>100%</b>	<b>16.135.594</b>	<b>100%</b>